



S'autoriser à faire des erreurs

Marketing im Dialog C'est le nom de l'événement organisé au Terminus Club d'Olten. Une manifestation de petite envergure, mais fort intéressante. Des spécialistes du marketing issus de divers secteurs se sont réunis pour partager leurs réussites, mais aussi évoquer des échecs riches en apprentissages. Il est étonnant que cet événement déjà organisé pour la quatrième fois n'ait pas davantage fait parler de lui.

Jürg Lendenmann

Au matin du 21 août 2020, une trentaine de personnes se trouvaient devant le Terminus Club d'Olten pour rejoindre le quatrième «STAGE – Marketing im Dialog!», prêtes à participer à un échange unique.

La culture d'innovation dans le marketing

David Hugi, directeur du marketing et de la communication du Centre des entrepreneurs du groupe Raiffeisen (RCE) gère une petite équipe de 350 postes. «Nous avons commencé il y a sept ans», raconte-t-il. «Au début, tout était nouveau, innovant, cool. Au fil du temps, nous nous sommes progressivement retrouvés dans un magma confus. Nous avons peu de temps à consacrer aux choses nouvelles et surprenantes, et nous étions de plus en plus contrôlés de l'extérieur. En outre, nous ressentions une pression économique croissante et étions soumis à un rythme opérationnel très soutenu. Autant de raisons de nous demander: **«Que font les champions de l'innovation différemment de nous?»**

Nous sommes tombés par hasard sur le 'St. Gallen Innova-



David Hugi, directeur du marketing et de la communication du Centre des entrepreneurs du groupe Raiffeisen (RCE)

tion Culture Navigator' – un outil développé par l'université de Saint-Gall. Parmi six dimensions, il nous a permis d'identifier celles où nous étions à la traîne: l'alignement (l'orientation commune de tous les membres de l'équipe) et la motivation des collaborateurs.

L'outil contient 66 cartes sur lesquelles figurent des idées que d'autres entreprises mettent en œuvre pour être innovantes. Nous mettons en œuvre les idées de trois cartes:



St. Gallen Innovation Culture Navigator

Des outils de motivation éprouvés

N° 24 – La bonne idée.

Une fois par semaine, un jour fixe, nous discutons d'une idée par collaborateur sur la manière de nous améliorer et d'être plus réactifs et productifs. Les idées simples sont reprises telles quelles.

N° 25 – La règle du mardi.

Nous sommes en télétravail une fois par semaine. Nous dédions deux heures à la créativité – tous dans un endroit spécialement adapté. Chacun essaie de trouver une suggestion d'amélioration sur un sujet, qui devient dans l'idéal un «prototype» dont on discute ensuite en équipe.

N° 32 – Événement phare.

Lors de ce «développement de comète» trimestriel, nous discutons d'une des idées le matin, et commençons à la mettre en œuvre dans l'après-midi.»

L'équipe marketing a procédé de la même manière pour améliorer son alignement, avec des résultats impressionnants. David Hugi:

- «En sept ans, il n'y a eu aucun départ de collaborateur au sein de l'équipe marketing. Quand on considère le préjudice économique d'un licenciement, cela correspond à une économie estimée à CHF 100 000.–.
- Les économies réalisées grâce à l'automatisation et à la numérisation du calendrier des événements (La bonne idée) se montent elles aussi à CHF 100 000.– par an.



- En développant nos propres formats d'ateliers pour les entrepreneurs, nous pouvons désormais aussi générer du chiffre d'affaires. Cela a également permis un meilleur ancrage de l'équipe marketing au sein du RCE. Pour les douze premiers mois, nous prévoyons un chiffre d'affaires à six chiffres grâce à ces nouveaux formats d'ateliers.
- Dernier point, mais pas des moindres: des collaborateurs heureux, qui participent au processus de réflexion et de création, ça n'a pas de prix.»

(Re)branding: réussites, échecs, leçons apprises

Rahel Wittwer, directrice du marketing et de la communication d'Iscador AG, a rejoint en 2016 la petite équipe marketing de l'époque, dont elle a repris la direction il y a un an. La société Iscador AG a été fondée en 2013 pour assurer la commercialisation et la distribution de produits à base de gui servant au traitement intégratif du cancer. Auparavant, une entreprise partenaire se chargeait de cette tâche.

Un (re)branding s'était avéré nécessaire pour plusieurs raisons. Rahel Wittwer: «Sur le plan de l'entreprise, il n'y avait pas de communication, pas de corporate design ni de corporate identity. Notre objectif était de trouver et communiquer nos valeurs et le «visage» de l'entreprise, et instaurer une notoriété et un position-

nement sur le marché. Sur le plan des produits, les contenus étaient pris en charge par l'entreprise partenaire et copiés dans un design simple. Il fallait se

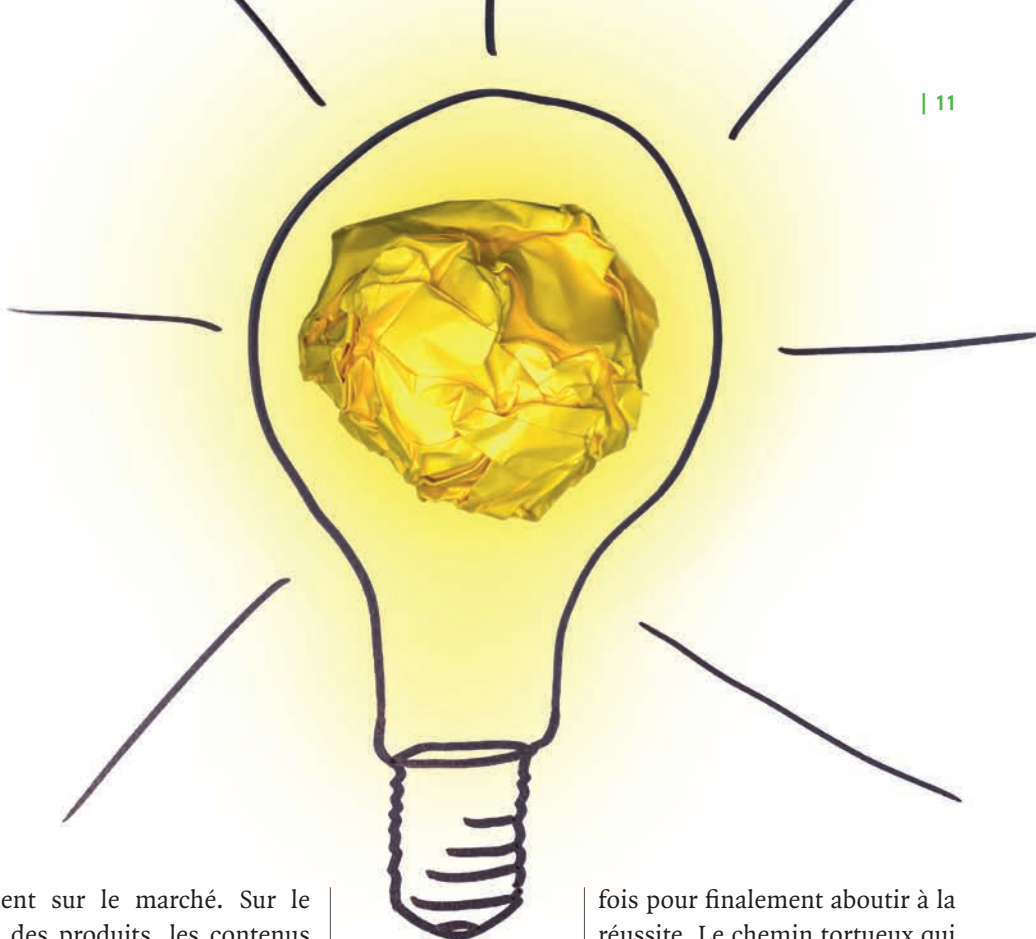
Il aura fallu attendre la troisième tentative, de chemin tortueux.

démarrer de notre ancien partenaire et créer une présentation uniforme reflétant nos valeurs.»

Tomber, se relever et faire des découvertes inattendues

Les conditions existantes ne jouaient pas en notre faveur: nous devions notamment respecter le cadre réglementaire, tirer parti de ressources limitées, unifier différents «entrepôts», et mieux définir les rôles et les compétences.

Les deux premières tentatives – que Rahel Wittwer appelle dans sa description originale «les châteaux en Espagne» et le «loup solitaire» – ont échoué pour de nombreuses raisons. Il aura fallu attendre la troisième tentative, «le chemin tortueux», que Rahel Wittwer a dirigée pour la première



Rahel Wittwer, directrice du marketing et de la communication d'Iscador AG

fois pour finalement aboutir à la réussite. Le chemin tortueux qui mène à l'objectif a permis de définir des valeurs clés et des rôles grâce à un nouveau membre de la direction.

«L'élément visuel clé de notre campagne de communication est une ampoule en filigrane à travers laquelle transparaît l'image d'une branche de gui. Cette image illustre parfaitement la synthèse de la matière première naturelle (l'extrait de plantes) et du médicament (l'ampoule).

Ma première leçon: il n'existe pas de recette toute prête pour le (re) branding. Il faut s'autoriser à faire des erreurs, à apprendre d'elles... et appliquer le fameux slogan de Michelle Hunziker: drannebliibe (tenir bon). La deuxième leçon est illustrée par le principe japonais de wabi-sabi: l'essentiel n'est pas d'être parfait, mais authentique. Et la troisième: il existe des gens qui font la différence. Nous avons une équipe de base formidable avec des représentants de différents entrepôts. Nous avons aussi eu beaucoup de chance.» ●



Le prochain événement de réseautage «STAGE - Marketing im Dialog» aura lieu le 20 août 2021 au Terminus Club d'Olten, de 7h45 à 12h15. stage-marketing.ch